



Cornell University
ILR School

Cornell University ILR School
DigitalCommons@ILR

Articles and Chapters

ILR Collection

1993

Die Politik der neuen Arbeitsorganisation: Kooperation, Opposition oder Partizipation?

Lowell Turner
Cornell University, lrt4@cornell.edu

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles>



Part of the [Unions Commons](#)

Thank you for downloading an article from DigitalCommons@ILR.

Support this valuable resource today!

This Article is brought to you for free and open access by the ILR Collection at DigitalCommons@ILR. It has been accepted for inclusion in Articles and Chapters by an authorized administrator of DigitalCommons@ILR. For more information, please contact catherwood-dig@cornell.edu.

If you have a disability and are having trouble accessing information on this website or need materials in an alternate format, contact web-accessibility@cornell.edu for assistance.

Die Politik der neuen Arbeitsorganisation: Kooperation, Opposition oder Partizipation?

Abstract

[Excerpt] Es ist inzwischen ein Allgemeinplatz, daß unter der Last sich verändernder Weltmärkte, politischer Kräfteverhältnisse und Technologien traditionelle fordistische Produktionsmethoden neuen, flexibleren Organisationsformen Platz machen. Vor allem die außerordentliche Wettbewerbsfähigkeit japanischer Firmen, die innovative Formen der Produktionsorganisation nutzen, zwingen westliche Manager, die Produktion zu reorganisieren; und überall übt dieser betriebswirtschaftliche Zwang starken Druck auf die Gewerkschaften aus. In vielen Ländern sind diese Prozesse eng mit dem Niedergang der Gewerkschaften im letzten Jahrzehnt verbunden und haben diesen zum Teil mit hervorgerufen. Dies gilt vor allem für Länder wie Großbritannien, Frankreich, Italien und die USA, wo Gewerkschaften keinen institutionell gesicherten Einfluß auf Entscheidungsprozesse der Firmenleitungen haben (s. Turner 1991).

Was sollten Gewerkschaften angesichts solchen Drucks tun? In den Vereinigten Staaten hat diese Frage heftige Debatten in der Gewerkschaftsbewegung ausgelöst und zwar unter den nationalen Gewerkschaftsführern, innerhalb von Ortsverbänden sowie zwischen diesen und den Gewerkschaftsvorständen. Die Autoindustrie und die *United Autoworkers* (UAW) bieten ein besonders lehrreiches Beispiel, sowohl wegen der traditionellen Vorreiterrolle der Automobilarbeitergewerkschaft als auch wegen der Intensität, mit der die Kapitaleseite versucht hat, neue Produktionsmethoden wie Gruppenarbeit einzuführen.

Innerhalb der UAW werden die Vor- und Nachteile der neuen Arbeitsorganisation für ArbeiterInnen und deren gewerkschaftliche Vertretung sehr unterschiedlich gewertet. Entsprechend fallen auch die vorgeschlagenen gewerkschaftlichen Strategien sehr gegensätzlich aus. Die Schärfe dieser Debatte wird von den folgenden beiden Standpunkten zu NUMMI, dem innovativen Gemeinschaftsunternehmen von Toyota und General Motors in Kalifornien, trefflich illustriert. In diesem Werk arbeitet eine erfahrene, gewerkschaftlich organisierte Belegschaft unter den Bedingungen japanischer Arbeitsorganisation.

Keywords

new work organizations, politics, unions, United Auto Workers, UAW

Disciplines

Labor Relations | Unions

Comments

Suggested Citation

Turner, L. (1993). Die Politik der neuen Arbeitsorganisation: Kooperation, Opposition oder Partizipation? [Electronic version]. In B. Lüthje & C. Scherrer (Eds.), *Jenseits des Sozialpakts: Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA*, (pp. 38-49). Münster: Westfälisches Dampfboot.

Required Publisher's Statement

© [Westfälisches Dampfboot](#). Reprinted with permission. All rights reserved.

Lowell Turner

Die Politik der neuen Arbeitsorganisation: Kooperation, Opposition oder Partizipation?

Es ist inzwischen ein Allgemeinplatz, daß unter der Last sich verändernder Weltmärkte, politischer Kräfteverhältnisse und Technologien traditionelle fordistische Produktionsmethoden neuen, flexibleren Organisationsformen Platz machen. Vor allem die außerordentliche Wettbewerbsfähigkeit japanischer Firmen, die innovative Formen der Produktionsorganisation nutzen, zwingen westliche Manager, die Produktion zu reorganisieren; und überall übt dieser betriebswirtschaftliche Zwang starken Druck auf die Gewerkschaften aus. In vielen Ländern sind diese Prozesse eng mit dem Niedergang der Gewerkschaften im letzten Jahrzehnt verbunden und haben diesen zum Teil mit hervorgerufen. Dies gilt vor allem für Länder wie Großbritannien, Frankreich, Italien und die USA, wo Gewerkschaften keinen institutionell gesicherten Einfluß auf Entscheidungsprozesse der Firmenleitungen haben (s. Turner 1991).

Was sollten Gewerkschaften angesichts solchen Drucks tun? In den Vereinigten Staaten hat diese Frage heftige Debatten in der Gewerkschaftsbewegung ausgelöst und zwar unter den nationalen Gewerkschaftsführern, innerhalb von Ortsverbänden sowie zwischen diesen und den Gewerkschaftsvorständen. Die Autoindustrie und die *United Autoworkers* (UAW) bieten ein besonders lehrreiches Beispiel, sowohl wegen der traditionellen Vorreiterrolle der Automobilarbeitergewerkschaft als auch wegen der Intensität, mit der die Kapitalseite versucht hat, neue Produktionsmethoden wie Gruppenarbeit einzuführen.

Innerhalb der UAW werden die Vor- und Nachteile der neuen Arbeitsorganisation für ArbeiterInnen und deren gewerkschaftliche Vertretung sehr unterschiedlich gewertet. Entsprechend fallen auch die vorgeschlagenen gewerkschaftlichen Strategien sehr gegensätzlich aus. Die Schärfe dieser Debatte wird von den folgenden beiden Standpunkten zu NUMMI, dem innovativen Gemeinschaftsunternehmen von Toyota und General Motors in Kalifornien, trefflich illustriert. In diesem Werk arbeitet eine erfahrene, gewerkschaftlich organisierte Belegschaft unter den Bedingungen japanischer Arbeitsorganisation.

“In Wahrheit hat NUMMI seine Erfolge durch eine weit größere Reglementierung der Belegschaft erzielt, als sie in traditionellen amerikanischen Automobilfabriken existiert. Folgende Methoden werden angewandt:

- die genaue Festlegung und strenge Überwachung der Arbeitsabläufe,
- äußerste Anspannung der Personaldecke, ohne Sicherheitspuffer für Ausfälle,
- und die systematische und kontinuierliche Verschärfung des Produktions tempos.

Wir benutzen den Begriff *Management by Stress*, um dieses System zu beschreiben, das oft unter den Namen *Gruppenarbeit* oder *synchrone Fertigung* firmiert.”

Mike Parker/Jane Slaughter, New York Times, 4. Dezember 1988 (siehe auch ihren Beitrag in diesem Buch).

“Die Revolution der Arbeiter hat endlich den Betrieb erreicht. Die Leute, die am Fließband arbeiten, haben das Heft in der Hand und haben die Macht, die Firmenleitung dazu zu bewegen, ihre Arbeit richtig zu machen. ... Die Revolution findet jedoch - noch - nicht überall statt. Doch sie passiert bei NUMMI ... Sein spektakulärer Erfolg, der die Aufmerksamkeit in den Vereinigten Staaten und Europa auf sich gezogen hat, ist nicht fortgeschrittenen Robotern oder Löhnen geschuldet, die unterhalb des gewerkschaftlich erstrittenen Standards liegen, sondern einem revolutionären System der Teamproduktion, das von den ArbeiterInnen selbst betrieben wird. Jenes System wurde gemeinsam mit den japanischen und amerikanischen Managern vom dritten Partner in dieser gemeinsamen Unternehmung - der UAW - ausgearbeitet. Und es sind die einfachen Mitglieder der Gewerkschaft, die das Team-System zum Funktionieren bringen.

Dies ist nicht die Revolution, die manche Leute gesucht haben. Aber es ist eine Revolution, für deren Gelingen viele GewerkschafterInnen gearbeitet haben.”

Bruce Lee, Regionaldirector der UAW, New York Times, 25. Dezember 1988.

Ähnlich gegensätzliche Ansichten können in vielen amerikanischen Autowerken beobachtet werden, wo Qualitätszirkel und/oder das “Teamkonzept” oft im Zusammenhang mit weitreichenden Versuchen zur Umorganisation der Arbeit eingeführt worden sind. Befürworter und Gegner einer Zusammenarbeit mit der Firmenleitung in Fragen neuer Arbeitsorganisation prallten besonders bei gewerkschaftsinternen Wahlen, sowohl auf betrieblicher- als auch auf nationaler Ebene, scharf aufeinander.

Etwas vereinfacht ausgedrückt wird von der Seite der Kooperationsbefürworter behauptet, daß die AutomobilarbeiterInnen und die UAW hinsichtlich der neuen

Formen der Arbeitsorganisation mit den Firmenleitungen zusammenarbeiten sollten, um in dieser Ära schärfsten Wettbewerbs Arbeitsplätze zu sichern. Diese Position wird von einigen damit begründet, daß die ArbeiterInnen keine andere Wahl haben und die Gewerkschaft das Beste daraus machen sollte. Andere argumentieren mit Enthusiasmus, daß Kooperation und Reorganisation die Arbeitsplätze interessanter machen und den Gewerkschaften mehr Einfluß geben (von außerhalb der UAW wird diese Position vor allem von den Anhängern der "schlanken Produktion" vertreten, vgl. Womack u.a. 1991).

Diesem *Kooperationsstandpunkt* steht der *Oppositionsstandpunkt* gegenüber. Dessen Fürsprecher behaupten, daß ArbeiterInnen und die Gewerkschaft gegen Initiativen des Managements kämpfen sollten, die darauf abzielen, etablierte Rechte im Betrieb und den Einfluß der Gewerkschaften zu schwächen. "Just say no" sei beispielsweise die angemessene Antwort auf das Teamkonzept.

Mein Argument ist, daß diese Polarisierung nicht den Interessen der amerikanischen AutomobilarbeiterInnen und ihrer Gewerkschaft gedient hat, auch wenn beide Positionen auf ernstzunehmenden Bedenken beruhen und nützliche Beiträge zur Debatte leisten. Die Befürworter der Kooperation schließen sich allzu oft schlicht der Firmenleitung an, ohne eine eigene Perspektive bezüglich der neuen Arbeitsorganisation zu entwerfen - während um sie herum die US-Autoindustrie und die amerikanische Arbeiterbewegung sich weiterhin im Niedergang befinden. Im Gegensatz dazu versäumen es die "Oppositionellen" allzu oft, die reale Notwendigkeit der Reorganisation der Arbeit anzuerkennen. Sie bieten auch keine realistischen Alternativen zu den Plänen des Managements an.

Meines Erachtens braucht die amerikanische Arbeiterschaft eine dritte Position, die *Partizipation* genannt werden könnte. Die Ansatzpunkte für diese Position können sowohl in den Lagern der Kooperation als auch der Opposition gefunden werden; und die Vertreter des *Partizipationsstandpunktes* können - mit unterschiedlicher Betonung - ebenfalls in beiden Lagern gefunden werden (siehe Banks/Metzgar 1989). Der *Partizipationsstandpunkt* würde bedeuten, daß Gewerkschaften wie die UAW ihre eigene detaillierte Vision der zukünftigen Form der Arbeitsorganisation entwickeln und diese Vision in Verbindung mit einer aktiven Organisierungskampagne der nicht gewerkschaftlich organisierten Betriebe sowohl auf der nationalen als auch auf der Betriebsebene vorantreiben. Die Gewerkschaften würden so zu gestaltenden Organisationen werden, die auf Mitbestimmungsrechte bei der Unternehmensführung drängen. Von der informellen Partizipation durch gemeinsame Ausschüsse und Ähnlichem ausgehend, würden die Gewerkschaften neue institutionelle Mechanismen und formale Beteiligungsrechte anstreben, aber immer von einem unabhängigen Gewerkschaftsstandpunkt aus.

Auf den folgenden Seiten sehen wir uns zunächst an, was überhaupt in der Politik der neuen Arbeitsorganisation in den verschiedenen US-amerikanischen Automobilwerken geschehen ist. Vor diesem Hintergrund können wir dann zu einer Diskussion darüber zurückkehren, welche Rolle die Gewerkschaft spielen kann und sollte.

Das Spektrum der Experimente mit der Arbeitsorganisation

Eine vollständige Diskussion der Reorganisation von Produktion und Arbeitsprozessen würde den Rahmen dieses kurzen Beitrages sprengen. Statt dessen soll hier eine zentrale und umwälzende Innovation im Mittelpunkt stehen: die Einführung der Gruppenarbeit in den amerikanischen Automobilfabriken.

Gruppenarbeit stellt einen bedeutenden Bruch mit der traditionellen fordistisch/tayloristischen Arbeitsorganisation dar. Sie bietet die Möglichkeit eines flexibleren Einsatzes der Arbeitskraft (für die Firmenleitung) und abwechslungsreicherer und interessanterer Jobs (für die ArbeiterInnen). Dies ist für die Gewerkschaft ein besonders wichtiger Punkt, denn Gruppenarbeit bringt (und in den Plänen des Managements ist diese Wirkung beabsichtigt) oft eine Schwächung traditioneller *jobcontrol*-Rechte der Gewerkschaften und Beschäftigten, wie sie in vielfältigen "Job-Klassifizierungen", dem Senioritäts- und dem Beschwerdesystem festgelegt sind (s. den Beitrag von Lüthje/Scherrer). GewerkschafterInnen, die sich für die Einführung der Gruppenarbeit aussprachen (Teams haben sich in einigen Fällen bei den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb als populär erwiesen), begründeten dies mit der Notwendigkeit, die Konkurrenzkraft der US-Autoindustrie zu stärken, mit der Chance für interessantere Jobs für AutomobilarbeiterInnen und mit der Hoffnung auf eine neuartige Einflußnahme von Gewerkschaften und Belegschaften auf die Entscheidungsprozesse des Managements. Die Firmenleitungen propagieren das Teamkonzept, um die Produktivität und die Produktqualität zu erhöhen, Kosten zu sparen und größere Flexibilität in der Nutzung der Arbeitskraft zu erzielen.

Erste Grundlagen für die Teamorganisation in der amerikanischen Autoindustrie wurden bei General Motors in den siebziger Jahren geschaffen: in weitverbreiteten Experimenten unter dem Titel *Quality of Worklife* (QWL) und in Bemühungen des Konzerns, die Teamorganisation in gewerkschaftsfreien Betrieben im Süden einzuführen (Jürgens u.a. 1989: 91-100). Beide Initiativen stellten Versuche dar, (a) der Unzufriedenheit der Beschäftigten im Betrieb zu begegnen, (b) die Beziehungen von Unternehmen und Belegschaften in einer Industrie, die für einen unsicheren Waffenstillstand bekannt war (der punktuell durch offenen Konflikt durchbrochen wurde), zu verbessern, und (c) das Produzentenwissen der Be-

schäftigten anzueignen, um damit die Arbeitsmoral, die Produktivität und die Produktqualität zu erhöhen. Aber der große Schub kam in den achtziger Jahren, zuerst bei General Motors und später dann bei Chrysler und Ford. Das Gemeinschaftswerk NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) bewies, daß die Einführung von Teams japanischen Stils im amerikanischen Kontext selbst mit einer gewerkschaftlich organisierten Belegschaft möglich war.

Die Not der amerikanischen Autoindustrie in der Folge des Ölschocks 1978-79 und der Rezession der Jahre 1980-1982 ist allseits bekannt (Scherrer 1992). Die Marktanteile japanischer Firmen stiegen schnell an, während die Umsätze der amerikanischen Hersteller sanken, Betriebe ihre Tore schlossen und die Beschäftigung in der Industrie in den Keller fiel. Japanische Firmen hatten gegenüber ihren amerikanischen Konkurrenten enorme Kostenvorteile für Fahrzeuge ähnlicher oder besserer Qualität erzielt, die in hohem Grad Innovationen in der Produktionsorganisation geschuldet waren. Während sich amerikanische Firmenleitungen angesichts dieser Situation beeilten, Just-in-time-Verfahren, Senkung der Fertigungstiefe und Qualitätskreise zu imitieren, präsentierte sich plötzlich das erfolgreiche NUMMI-„Vorzeigewerk“.

NUMMI wird von Toyota betrieben und General Motors bemüht sich eifrig, davon zu lernen (Turner 1991: 31-90). Es gibt viele Ursachen des Erfolgs von NUMMI (gerade so wie es deren viele für den Erfolg des Produktionssystems von Toyota gibt, von dem NUMMI abgeleitet ist). Aber ein zentraler Aspekt ist die durchgehende Aufteilung der Belegschaft in Produktionsteams. Bei NUMMI sind die ArbeiterInnen in Gruppen organisiert, die sich typischerweise aus vier Mitgliedern und einem Gruppenführer zusammensetzen. Obwohl die Jobs für Beschäftigte in den Bereichen mit der fortgeschrittensten Technik (wie z.B. in der Stanzzerei) durch die Teams angereichert werden, verrichten die meisten ArbeiterInnen, vor allem in der Endmontage, repetitive, routinisierte und hochstandardisierte Arbeiten in kurzen Taktzeiten von ungefähr einer Minute. Sie rotieren von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz innerhalb der Teams, führen Inspektionen und einige kleinere Reparaturen sowie die Maschinenwartung innerhalb der Gruppen aus und treffen sich alle zwei Wochen für eine halbe Stunde, um Produktionsprobleme zu diskutieren und Verbesserungen vorzuschlagen. Selbst wenn das System als „Team-taylorismus“ (Wood 1986) und „Management by Stress“ (Parker/Slaughter 1988) bezeichnet wurde, bestätigten gewerkschaftsinterne Wahlen zwischen 1986 und 1990 die kooperationsorientierte Führung immer wieder. Die betriebliche Gewerkschaft, die von früheren militanten Gewerkschaftern aus dem alten Werk geführt wurde, war gut in ein neues System konsensualer Arbeitsbeziehungen integriert; im Austausch gegen neue funktionale Flexibilität und die Abschaffung der mei-

sten Job-Klassifizierungen wurde eine gewisse Beschäftigungsgarantie gewährt. Die Kritiker der Kooperationsstrategie setzten sich allerdings im Juni 1991 bei den Gewerkschaftswahlen im NUMMI-Werk durch. Sie kritisierten den konstanten Druck, schneller und härter arbeiten zu müssen ebenso wie die enge Zusammenarbeit der Gewerkschaft mit der Firmenleitung. Doch diese Kritiker räumen ein, daß sie NUMMI dem höchst konflikträchtigen, durch niedrige Arbeitsmoral und fragmentierte Arbeit gekennzeichneten GM-System, unter dem die meisten NUMMI-Beschäftigten früher arbeiteten, vorziehen. Die Bewertung der NUMMI-Erfahrung sollte daher beide Seiten erfassen. Auf der positiven Seite: hohe Produktivität und Produktqualität, Arbeitsplatzsicherheit und Tätigkeiten, die insgesamt wahrscheinlich befriedigender und ausgleichender verteilt sind als zuvor. Auf der negativen Seite: sehr begrenzte Autonomie der Arbeitsgruppen (zumindest in der Produktion), kurze Taktzeiten, repetitive Handgriffe und konstanter Druck "ohne Puffer" auf der Belegschaft.

Obwohl es Vorbild für viele Manager sein mag, ist NUMMI keineswegs die gesamte Geschichte der neuen Arbeitsorganisation in der US-Automobilindustrie. Das Management der "Großen Drei" der US-Autoindustrie (GM, Ford und Chrysler) lernte bisher bekanntlich langsam und war nur gelegentlich erfolgreich, die Lektionen von NUMMI zu verbreiten. Firmenleitungen haben oft das Risiko der Veränderung gescheut, selbst wenn sich erstklassige Gelegenheiten ergaben; und wenn sie größere Kampagnen zugunsten der Teamorganisation initiierten, verfolgten sie oft kontraproduktive Einführungsstrategien, die ein Scheitern vorprogrammierten.

In Van Nuys, dem Standort des einzigen in den 80er Jahren in Kalifornien verbliebenen General Motors Montagewerks (und daher der einzige Betrieb in geographischer Nähe zu NUMMI) versuchte GM mit viel Aufwand, die NUMMI-Erfahrungen zu übertragen (Mann 1987; Brown/Reich 1989). Die Firmenleitung betrieb die Reorganisation jedoch in althergebrachter, schwerfälliger Art, was die Belegschaft polarisierte und das Vertrauen zwischen Unternehmen und Beschäftigten unterminierte. Der Manager des Werks handelte 1986 mit dem kooperativen Flügel der betrieblichen Gewerkschaftsführung eine Betriebsvereinbarung zum Teamkonzept aus. Aber diese Vereinbarung wurde zunächst von der Belegschaft abgelehnt. Erst nach schwerem Druck und der Drohung mit einer möglichen Betriebsschließung wurde es in einer späteren Abstimmung ratifiziert. Die Teamorganisation nach dem NUMMI-Modell wurde dann in der ganzen Fabrik 1987 in einer polarisierten Atmosphäre eingeführt. Doch die Firmenleitung hatte ihre Chance vertan und verlor die Unterstützung, die sie bekommen hatte, indem sie ihre Versprechen auf einen neuen und humaneren Managementstil nicht einhielt.

Das Experiment wurde von vielen mutig vorangetrieben, aber von anderen sowohl in den Reihen der Firmenleitung als auch der Belegschaft untergraben, bis die endgültige Schließung des Betriebes 1991 bekanntgegeben wurde.

1984 eröffnete General Motors seinen Vorzeigebetrieb in Hamtramck, Detroit, mit viel Getöse über die "revolutionäre" Kombination von neuer Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, kooperativer Führungsstil) und fortgeschrittener Montagetechnik. Obwohl alle Beschäftigten ins neue System eingewiesen oder zumindest genügend Propaganda über die neuen Arbeitsbeziehungen ausgesetzt worden waren, wurden die Erwartungen bald enttäuscht. Unter dem Druck, hohe Stückzahlen zu erreichen fiel die Firmenleitung in ihre alten Gewohnheiten zurück, opferte neue Konzepte wie Arbeitsplatzrotation, qualifikationsorientierte Entlohnung (*pay-for-knowledge*) und die gestalterische Mitwirkung der Teams. 1989 war eine gewerkschaftliche Oppositionsgruppe stark genug, um auf der Welle der Desillusionierung und des Ärgers in leitende Ämter getragen zu werden. Harte Verhandlungen um die Erfüllung der Versprechen einer menschenwürdigeren Produktionsorganisation folgten. 1990 verbesserten sich die Aussichten auf ein Teamsystem, das kurze Taktzeiten und eingeschränkte Teamautonomie einerseits, und Arbeitsplatzrotation, Arbeitsgruppentreffen, erhöhte Einflußmöglichkeiten sowie bessere Arbeitsbeziehungen andererseits beinhalten sollte.

Das Spektrum der Modernisierungsstrategien von General Motors blieb bis in die 90er Jahre hinein breitgefächert. In Linden, New Jersey, schloß das GM-Werk für zwei Jahre, um fortgeschrittene Produktionstechnik für ein neues Fahrzeugmodell zu installieren. Die Firmenleitung entschied sich allerdings für eine konservative Strategie, die Gruppenarbeit als zu riskant ausschloß; die betriebliche Gewerkschaft bot ihre Zusammenarbeit an und machte Vorschläge, hatte aber keine eigenen Konzepte für eine neue Arbeitsorganisation. In der Zwischenzeit nahmen FacharbeiterInnen an fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen teil, während ProduktionsarbeiterInnen (noch immer eine beträchtliche Mehrheit der Belegschaft) im Kontext einer generellen Dequalifizierung nur allgemeine Kenntnisse vermittelt bekamen (Milkman/Pullman 1988).

In den Betrieben der Standorte Lansing und Lordstown regten Firmenleitungen und Gewerkschaften hingegen weitreichende "gemeinschaftliche" Kooperationsprozesse an, die Gruppenarbeit einschlossen. Obwohl die Taktzeiten kurz und die Gruppenautonomie begrenzt blieben, wurden Elemente der neuen Arbeitsorganisation wie Arbeitsplatzrotation und Mitspracherechte der Belegschaft eingeführt, ohne daß die traditionellen Grundlagen gewerkschaftlichen Einflusses (wie die Senioritätsrechte) aufgehoben wurden (im Gegensatz zu NUMMI). Die ArbeiterInnen in Lordstown nannten ihre Teams "Gruppen" (*groups*), um zu betonen, daß

es sich nicht um das japanische oder das NUMMI-Teamkonzept, sondern vielmehr um eine "selbstgestrickte" Antwort auf das Bedürfnis nach neuen Formen der Arbeitsorganisation handelte. Im Saturn-Werk kooperierten sogar Management und Belegschaft von Anbeginn bei der Konzeption und dem Bau einer neuen Fabrik. Sie etablierten damit ein weiteres, noch umfassenderes Modell einer ausgesprochen amerikanischen Form der Reorganisation der Arbeit sowie der Partnerschaft von Kapital und Arbeit.

Die Diversität innerhalb der amerikanischen Autoindustrie ist noch größer, wenn wir Chrysler, Ford und die japanischen *transplants* in Betracht ziehen. Bei Chrysler hat die Konzernleitung sogenannte *modern operating*-Abkommen durchgesetzt, die das Teamkonzept in manchen (aber nicht in allen) Werken mitbeinhalten (dies ist zum Teil vom Widerstand der Belegschaften oder Gewerkschaften abhängig). Ford hatte von der Mitte bis zum Ende der 80er Jahre die besten Produktionsergebnisse unter den "Großen Drei", zögerte aber mit der Einführung von Gruppenarbeit (und hat damit schlauerweise versucht, die Probleme zu vermeiden, die mit der hastigen Einführung bei GM verbunden waren). Und die japanischen *transplants* sind, bis auf die gemeinsamen Unternehmungen mit den amerikanischen Konzernen, gewerkschaftsfrei geblieben und haben die Gruppenarbeit in ihren Betrieben mit positiven Resultaten für Produktivität und Produktqualität durchgehend eingeführt (Florida/Kenney 1991).

Der augenfälligste Charakterzug der neuen Arbeitsorganisationsformen in der US-Autoindustrie ist somit ihre große Vielfalt. Trotz weitreichender Initiativen seitens des Managements und des ausgeprägten Kooperationswillens der UAW und vieler ihrer betrieblichen Organisationen, erleben die "Großen Drei" insgesamt einen beschwerlichen Übergang. Beständige Erfolge lassen noch auf sich warten (Scherrer 1992). Traditionelle Gewohnheiten sterben langsam, und Innovationen scheitern wahrscheinlich häufiger als daß sie sich durchsetzen. Ruth Milkman (1991) argumentiert überzeugend, daß ein "neuer Sozialvertrag", der eine partizipative Arbeitsorganisation einschließen würde, sich vor allem aufgrund der bürokratischen Trägheit des Managements bisher nicht durchsetzen konnte. Dieses Management hat es insgesamt nicht geschafft, sich zu reformieren, und ist deshalb den anstehenden Aufgaben noch nicht gewachsen. Die UAW, eine starke und progressive Gewerkschaft innerhalb einer stark geschwächten Arbeiterbewegung, hat bisher ebenfalls nur eine bescheidene Bereitschaft und Fähigkeit gezeigt, eigene Konzepte zu entwickeln und die Konzernleitungen in Richtung einer verheißungsvolleren Zukunft zu drängen.

Partizipation: Eine Chance zur Wiederbelebung der Gewerkschaften?

In der Reorganisation liegen Risiken wie Chancen. Die Gegner von Management-initiativen wie dem Teamkonzept haben korrekterweise die Risiken herausgestellt: sinkende Beschäftigungszahlen; Schwächung der Rechte der Gewerkschaften und der ArbeiterInnen im Betrieb; die Gefahr, eine unabhängige Gewerkschaftsperspektive zu verlieren; das Gespenst der Betriebsgewerkschaften. Dies sind reale Risiken, die bedacht werden müssen. Aber es ist wahrscheinlich ebenso wahr, daß die Risiken für die amerikanische Autoindustrie und die Beschäftigten sogar noch größer sind, wenn Produktion und Arbeit nicht gründlich reorganisiert werden. Die Vereinigten Staaten könnten praktisch ihre gesamte Autoindustrie verlieren, wie es Großbritannien in den siebziger Jahren (sogar vor Thatchers Amtsantritt) ergangen ist; oder wir könnten erleben, wie die Industrie von nicht gewerkschaftlich organisierten japanischen *transplants* übernommen wird (die große gegenwärtige Gefahr).

Andererseits könnten, wie Manfred Muster und andere in der IG Metall überzeugend dargelegt haben, in den gegenwärtigen Zwängen zur Umgestaltung von Produktion und Arbeit auch Chancen für die Arbeiterbewegung liegen. Die Konzernleitungen wissen, daß sie die Unternehmen reorganisieren müssen, aber sie wissen nicht so genau auf welche Weise. Das schafft Raum und starke Verhandlungspositionen für gut begründete gewerkschaftliche Positionen zur künftigen Form der Arbeitsorganisation. Die traditionelle fordistisch/tayloristische Organisation in der Autoindustrie war nicht dafür bekannt, die Anstrengungen der Beschäftigten zu würdigen (außer in der Form von Tarifröhnen); und die Gewerkschaft war gezwungen, um ihre Mitglieder und ihr eigenes institutionelles Überleben zu schützen, durch *job control* ein Fabrikregime zu regulieren, das viele Beschäftigte verachteten. Aber die Vorstellungen von humaneren Arbeitsbedingungen können nicht mehr als "Luftschlösser" abgetan werden. Vielmehr befinden wir uns in einem wichtigen historischen Moment, der der Arbeiterbewegung die Möglichkeit eröffnen könnte, zur Gestaltung künftiger Formen der Arbeitsorganisation beizutragen. Die darin liegende Chance könnte für immer verloren sein, wenn die Gewerkschaften in der Opposition gegen die Managementinitiativen verharren.

Wenn reine Opposition nicht die Antwort ist, dann muß sich die Gewerkschaftsbewegung entscheiden, ob sie eine passive und reaktive oder eine gestalterische Rolle spielen will. Die passive Rolle würde bedeuten, "es einfach geschehen zu lassen". So behauptet die MIT-Studie schlicht, daß die "schlanke Produktion" interessantere Jobs für alle bringen wird. Doch sie führt dafür keinen Nachweis an

und kann auch nicht den Befürchtungen hinsichtlich eines Management by Stress und anderen potentiellen Risiken der neuen Arbeitsorganisation für die Belegschaften und Gewerkschaften die Grundlage entziehen.

In der gestalterischen Rolle entwickelt und wirbt die Gewerkschaft für ihre eigene Vision der Arbeitsorganisation und handelt Kompromisse mit den Unternehmensvorständen aus, die so viele gewerkschaftliche Forderungen wie nur möglich enthalten. Diese Kampagne würde national organisiert und von den örtlichen Gewerkschaften auf Betriebsebene beständig vorangetrieben werden. In meinen Betriebsinterviews habe ich in der Tat oft gehört, daß betriebliche GewerkschaftsvertreterInnen, eingeschlossen derjenigen, die in verschiedenen gemeinsamen Ausschüssen mit dem Management saßen, den Wunsch nach einer stärkeren, unabhängigen Gewerkschaftsperspektive äußerten, um sie in den Diskussionen mit der Firmenleitung einbringen zu können.

Es wäre dann nicht mehr eine Frage der Akzeptanz, der Ablehnung oder der Verhandlung um die Ecken und Kanten des Teamkonzepts, wie es vom Management vorgeschlagen wird. Es ginge vielmehr um ein Aushandeln und ein Schließen von Kompromissen zwischen zwei unterschiedlichen, sich in manchen Bereichen überlappenden, in manchen Bereichen konkurrierenden Vorstellungen über die künftige Arbeitsorganisation.

Wohin würde sich die UAW wenden, um eine solche Vision zu entwickeln und sie in ein solide begründetes Programm und eine realistische Verhandlungsposition zu übersetzen? Zuallererst könnte die Gewerkschaft nach innen blicken, nämlich auf ihren eigenen Erfahrungsschatz in den verschiedenen Werken der "Großen Drei". Die große Vielfalt der Formen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbeziehungen in amerikanischen Autofabriken ist ein enormer Aktivposten, wenn die Gewerkschaft es versteht, diese Erfahrung als Basis für zukünftiges Lernen zu nutzen. Die UAW ist jetzt in einer ausgezeichneten Position, um die positiven Lektionen der neuen Arbeitsorganisation und deren Probleme aus den General Motors-Werken wie Lordstown, Lansing und Hamtramck sowie den Betrieben von Ford, Chrysler und den Gemeinschaftsunternehmen wie NUMMI zusammenzutragen. Die Gewerkschaft kann sich auf die Arbeiten von so vielen ihrer fähigen AktivistInnen und ForscherInnen stützen; Peter Unterweger zum Beispiel, der jahrelang in der Forschungsabteilung der UAW beschäftigt war und nun beim Internationalen Metallarbeiterbund in Genf ist, hat über die Möglichkeiten der neuen Arbeitsorganisation in der amerikanischen Automobilindustrie gelehrt und ausgiebig geschrieben. Und die UAW kann aus dem Fundus ihrer eigenen Beschlüsse vergangener Gewerkschaftstage schöpfen, die sich auf Fragen neuer Technik und Arbeitsorganisation bezogen.

Die UAW kann auch von den Gewerkschaften anderer Länder lernen, zum Beispiel von der Position der deutschen IG Metall und deren Verhandlungserfahrung in Bezug auf Gruppenarbeit (und in diesem Zusammenhang kann die UAW direkt von den Betriebsräten bei den deutschen Tochtergesellschaften amerikanischer Konzerne, Opel und Ford, lernen). Wie das Teamkonzept basiert auch die Gruppenarbeit der IG Metall auf der Vorstellung, daß Produktivität und Produktqualität angehoben werden müssen. Aber in deutlichem Gegensatz zum Teamkonzept enthält die vorgeschlagene Gruppenarbeit viel mehr Autonomie, Verantwortung und Ausbildung für Gruppenmitglieder sowie eine Garantie der Rolle von Betriebsräten und Gewerkschaften.

Wie könnten Vision und Verhandlungsprogramm der UAW aussehen? Diese Frage muß von der Führung und den AktivistInnen der Gewerkschaft beantwortet werden. Sie würde sich jedoch klar vom japanisch inspirierten Teamkonzept unterscheiden; also keine Elemente des "Managements by Stress" enthalten, und mehr wirkliche Autonomie, Stimme und interessantere Arbeit für amerikanische AutomobilarbeiterInnen einschließen. Sie könnten eine Grundlage für Verhandlungen in den gewerkschaftlich organisierten Betrieben der "Großen Drei" sein sowie als Perspektive zur Organisation der nichtgewerkschaftlichen *transplants* dienen.

Vielleicht ist das größte Problem zur Verwirklichung einer solchen Vision der Mangel an institutionellem Einfluß der Gewerkschaften und Belegschaften auf die Entscheidungsprozesse des Managements (Katz/Sabel 1985). Es ist kein Zufall, daß selbst sehr starke Arbeiterbewegungen wie die britische und italienische, die nicht über solche institutionalisierten Einflußmöglichkeiten verfügen, in den späten siebziger und achtziger Jahren von der Kapitaleseite in die Defensive getrieben werden konnten und sich seither im Niedergang befinden. Dies gilt besonders für die Gewerkschaften in der Autoindustrie dieser beiden Länder.

Wo die Beschäftigten über eine solche Einflußmöglichkeit verfügen, wie durch die Institution des Betriebsrats in Deutschland, sind die Gewerkschaften, trotz ähnlicher und weitreichender Herausforderungen, im letzten Jahrzehnt nicht schwächer geworden. Gewerkschaften, speziell die IG Metall, sind in Deutschland relativ stark geblieben (jedenfalls im Vergleich zu britischen, französischen, italienischen und amerikanischen Gewerkschaften), teilweise gerade weil sie durch die Betriebsräte ein verbrieftes Recht auf Information, Konsultation und (in gewissem Maße) Mitbestimmung in Fragen der Arbeitsorganisation haben.

Das bedeutet nicht, daß deutsche Gewerkschaften keine Probleme haben: "Betriebsegoismus", sozialer Ausschluß und andere Spannungen des dualen Systems der Interessenvertretung, neue Aggressivität der Unternehmer und nun die außer-

ordentlichen neuen Herausforderungen der deutschen Einigung und der europäischen Integration sind den deutschen Beobachtern alle gut bekannt. Doch ging es den Gewerkschaften in Ländern ohne Betriebsräte und verbriefte Rechte innerhalb der Entscheidungsfindung des Managements in den letzten zehn Jahren wesentlich schlechter. Deshalb ruft der britische Trade Union Congress nun nach Betriebsräten, versuchen italienische Gewerkschaften jetzt Betriebsräte im für das Land typischen Stil einzusetzen. Deshalb ist eine zentrale Forderung des Europäischen Gewerkschaftsverbandes im Zusammenhang mit der "sozialen Dimension" der Europäischen Gemeinschaft die nach Informations-, Konsultations- und Beteiligungsrechten für alle Beschäftigten in europäischen Firmen.

Während also die UAW ihre existierenden Institutionen (besonders den betrieblichen Verhandlungsausschuß und ihre Betriebsgruppen) dazu nutzen könnte, für ihre Vision einer neuen Arbeitsorganisation zu werben, könnte sie zusammen mit anderen amerikanischen Gewerkschaften versuchen, eine amerikanische Version von Betriebsräten auf die politische Tagesordnung zu setzen. Solche Pläne werden bereits im Dachverband der amerikanischen Gewerkschaften, dem AFL-CIO diskutiert. Institutionelle Reform sollte das zentrale Element dieser Kampagne sein, sowohl für die Beteiligung von Beschäftigten und Gewerkschaften als auch für die Wiederbelebung der amerikanischen Arbeiterbewegung.

Die UAW und die amerikanische Arbeiterbewegung brauchen daher beides: eine politische Kampagne für neue Beteiligungsrechte und eine national koordinierte Mobilisierung auf Betriebsebene für Verhandlungen um neue Formen der Arbeitsorganisation. Solche Kampagnen werden die Bereitschaft zum Experimentieren (ein Prozeß, der bereits in Gang ist), Initiativen der Gewerkschaftsführung und eine engagierte Basis erfordern. Was wir nicht brauchen, ist erstens die unkritische Zusammenarbeit mit dem Management, die moderne Variante der Betriebsgewerkschaft; und zweitens die altmodische antagonistische Gewerkschaftspraxis, als ob ein wiederaufbereiteter Slogan von Nancy Reagan wie "just say no" (der sich auf den Drogenkonsum bezog) die amerikanische Arbeiterbewegung wiederbeleben könnte.

Was wir brauchen sind Experimentierfreudigkeit, intelligente Führung, neue Ideen, Basisaktivismus und ausgedehnte Beteiligungsrechte für Gewerkschaften und Beschäftigte in Entscheidungsfindungsprozessen des Managements.

(Übersetzung: Roger Keil)